

LUCINALIA DO NASCIMENTO PEREIRA

CONTROLE INTERNO: PROPOSTA DE POLÍTICA DE FROTA DE VEÍCULOS
PARA UMA EMPRESA DE GRANDE PORTE DO RAMO ALIMENTÍCIO

CURITIBA

2020

LUCINALIA DO NASCIMENTO PEREIRA

CONTROLE INTERNO: PROPOSTA DE POLÍTICA DE FROTA DE VEÍCULOS
PARA UMA EMPRESA DE GRANDE PORTE DO RAMO ALIMENTÍCIO

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Contabilidade e Finanças, do Departamento de Ciências Contábeis, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista em Contabilidade e Finanças.

Orientador: Prof. Dr. Henrique Portulhak.

CURITIBA

2020

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu Pai, maior incentivador financeiramente e emocional.
Ao Mestre Professor Prof. Dr. Henrique Portulhak pela orientação na elaboração do
deste trabalho de pós-graduação.
Aos demais mestres e doutores do curso de pós-graduação, pela contribuição que
dispensaram para minha evolução e formação profissional.
Ao proprietário da empresa objeto de estudo, que possibilitou a realização deste
trabalho de pós-graduação.
E principalmente a Deus, pela oportunidade da vida.

RESUMO

O presente trabalho se trata de uma proposta de política de frota de veículos, a partir de análises de controles internos de uma empresa de grande porte do ramo alimentício sediada em Curitiba (Paraná), com o objetivo de levantar o cenário atual do controle interno existente no departamento da frota de veículos e sugerir melhorias e adequações. O desenvolvimento desse trabalho foi baseado numa pesquisa bibliográfica seguida de pesquisa de campo. O método utilizado para a coleta de dados deste trabalho foi pesquisa em campo junto ao gestor da frota de veículos da empresa a fim de verificar todos os procedimentos de controle interno da frota de veículos. Concluiu-se que a empresa utiliza procedimentos de controles interno da frota, porém há a necessidade de melhorias e adequações na forma de uma política de frota de veículos para que os objetivos de controlar os ativos, de salvaguardar o patrimônio e, não menos importante, de fornecer informações fidedignas ao gestor da frota, sejam alcançados.

Palavras chaves: Controle interno, frota de veículos, ramo alimentício.

ABSTRACT

The present work is a proposal for a vehicle fleet policy, based on the analysis of internal controls of a large food company headquartered in Curitiba (Paraná), with the objective of raising the current scenario of existing internal control. in the vehicle fleet department and suggest improvements and adjustments. The development of this work was based on bibliographic research followed by field research. The method used to collect data for this work was field research with the company's vehicle fleet manager in order to verify all internal control procedures for the vehicle fleet. It was concluded that the company uses internal fleet control procedures, but there is a need for improvements and adjustments in the form of a vehicle fleet policy so that the objectives of controlling assets, safeguarding assets and, not least, to provide reliable information to the fleet manager, are achieved.

Key words: Internal control, vehicle fleet, food industry.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 6 |
| 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO | 7 |
| 1.2 Problematização | 8 |
| 1.3 Objetivos | 8 |
| 1.3.1 Objetivos Geral | 8 |
| 1.2.3 Objetivos Específicos | 8 |
| 1.4 JUSTIFICATIVA..... | 9 |
| 2 PLATAFORMA TÉORICA | 10 |
| 2.1 Controles Internos | 10 |
| 2.1.2 A importância do Controle interno | 11 |
| 2.2 Controles internos para Frota | 17 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS..... | 19 |
| 3.1 Tipologia quanto aos objetivos | 20 |
| 3.2 Tipologia quanto aos procedimentos | 21 |
| 3.3 Tipologia quanto à abordagem ao problema | 22 |
| 3.4 Estratégias para coleta e análise de dados | 22 |
| 3.5 Descrição do Caso | 22 |
| 3.5 Caracterização da frota | 23 |
| 4 RESULTADOS E ANALISES | 25 |
| 4.1 Cenário atual | 26 |
| 4.2 Análise e proposta de política interna do controle da frota da empresa | 27 |
| I. DIRETRIZES GERAIS | 28 |
| II. DO USO DO VEÍCULO | 28 |
| III. ABASTECIMENTO DO VEÍCULO | 30 |
| IV. DEVOLUÇÃO DO VEÍCULO | 31 |
| V. INFRAÇÕES DE TRÂNSITO, ACIDENTES E INCIDENTES (“Sinistros”) | 32 |
| VII. RESPONSABILIDADES DO CONDUTOR..... | 34 |
| VIII. RESPONSABILIDADES DOS DEPARTAMENTOS INTERNOS | 35 |
| 4.3 ANÁLISE DA PROPOSTA DE CONTROLE INTERNO À LUZ DO MODELO COSO | 36 |
| 5 CONCLUSÃO | 42 |
| REFERENCIAS..... | 45 |
| APÊNDICES | 47 |
| APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO | 47 |

| | |
|---|-----------|
| ANEXOS | 48 |
| ANEXO I – Termo de vistoria | 48 |
| ANEXO II – Declaração de vistoria | 49 |
| ANEXO III – Termo de Responsabilidade de Utilização de Veículo..... | 50 |
| ANEXO IV – Modelo de Procuração | 53 |

1 INTRODUÇÃO

Valente (2008) descreve controle de frota como a atividade de conduzir, gerenciar ou administrar um conjunto de veículos que pertencem a uma mesma empresa, ou seja, uma frota própria, indicando que essa atividade pode ser genérica, que envolve questões como delimitação, roteirização, gastos, manutenções, melhorias entre outros. O autor identifica os transportes em dois grupos: de passageiros e de cargas. Essa divisão é comum para o estudo de frotas no Brasil, parecendo compreensível essa distinção, se tratando de um país com uma população de quase 210 milhões de habitantes que embasa o fluxo de sua produção, principalmente em estruturas rodoviárias.

O planejamento estratégico desde 1960 tem sido aplicado para guiar os gestores na procura do sucesso empresarial. Historicamente, ele se inicia com a formação da identidade da organização – missão, visão e valores. A segunda e terceira fase indicam a análise do ambiente corporativo externo e interno (ANDRADE, 2012).

A partir desses dados é possível definir os objetivos e estratégias, que podem ser aplicados em políticas internas, procedimentos e planos dentro da organização em questão. Para intensificar essa ideia, Crozatti (2003) diz que o planejamento estratégico é um sistema de gestão pela qual a empresa é capaz de identificar o cenário atual, através das oportunidades e ameaças e de suas forças e fraquezas (ambiente interno e externo), trazendo então procedimentos estratégicos (políticas internas) que sejam direcionados ao cumprimento da missão a fim de garantir a continuidade do processo.

Como ferramenta principal de gestão a contabilidade gerencial auxilia os administradores no processo de gerenciamento das atividades, contribuindo como um sistema de informação e mensuração de acontecimentos que influenciam a tomada de decisão, com o propósito de obter conhecimento de históricos passados, novos procedimentos desenhados de forma que os resultados alcançados sejam adquiridos com maior segurança e assertividade.

Desta forma, tratando-se de gestão de frota, o controle deve estar alinhado com o planejamento estratégico da empresa, de forma clara e acima de tudo,

atendendo o nível operacional da empresa, a fim de direcionar os usuários às melhores tomadas de decisões durante o uso da frota corporativa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Com as mudanças que ocorrem no mundo dos negócios têm direcionado os empresários a buscarem caminhos alternativos que verifiquem os resultados de suas ações. Sendo cada vez mais necessárias informações seguras que auxiliem nos processos organizacionais. Para que possam ter informações confiáveis é necessário um sistema de controle interno auxiliando no acompanhamento dos setores e das operações internas, atuando como uma importante ferramenta de gestão, podendo proporcionar a identificação de erros, prevenção de fraudes, evitando o desperdício de tempo na realização de tarefas, bem como aumentar a qualidade de serviços prestados. (BEUREN, 2002).

Atualmente, a empresa em questão possui uma frota de veículos, são aproximadamente 140 veículos e neste projeto pretende-se analisar e elaborar um controle interno com o objetivo de criar procedimentos organizacionais para a gestão no consumo de combustível, revisões periódicas, manutenções necessárias devido ao tempo de uso, pedágios, multas e impostos. Desta forma, busca-se: cuidar do ativo da empresa, reduzir gastos indevidos, gerenciar a necessidade de adquirir novos veículos, estabelecer conhecimento total da frota quanto as condições de uso de cada veículo, a fim de otimizar os reparos, organização na utilização do veículo e o controle da frota.

Por fim, o esforço deve ser constante com a intenção de criar métodos que garantam qualidade nas atividades relacionadas a frota da empresa. Sob esse conceito, nota-se que um controle interno bem elaborado é capaz de proporcionar garantias do gerenciamento eficiente, proporcionando economia e cuidado com o patrimônio da empresa.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

No cenário atual a empresa objeto de estudo não possui controle interno da frota. A partir disso, pretende-se analisar e estabelecer um controle interno que auxilie os gestores na tomada de decisões tanto do veículo quanto dos usuários que utilizam o veículo e assim elaborar uma política de frota, para que todos os usuários possam seguir com responsabilidade.

A partir do momento em que os colaboradores começarem a seguir uma política de frota estabelecida na empresa, isso proporcionaria maior facilidade no entendimento do que é permitido ou não em relação a utilização do veículo, fazendo com que a empresa em questão exerça definitivamente a Controladoria.

Diante disso questiona-se: De que forma pode ser desenvolvida uma política de controle interno para uma frota de veículos de uma grande empresa do ramo alimentício?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Demonstrar de que forma podem ser desenvolvidos controles internos na gestão de frota de veículos, auxiliando nas tomadas de decisão de uma empresa do ramo alimentício.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Descrever o cenário atual da frota de veículos da empresa por meio de análise com prospecção de melhoria;
- Definir procedimentos internos para utilização da frota de veículos;
- Elaborar e descrever uma política interna de frota através de propostas de controles internos.

1.4 JUSTIFICATIVAS

Para Clemente (2008) a gestão de frotas está baseada de acordo com a utilização de alguns métodos, ferramentas e técnicas, especificamente, sistemas, *softwares*, que proporciona às empresas a diminuição de riscos dos ativos, nesse caso os veículos, bem como garantir a o aumento da produtividade e eficiência nas operações.

Com isso, busca-se trazer à empresa melhorias e otimizar o controle e uso dos ativos, a fim de tornar o processo mais ágil através de sistemas e *softwares*. De forma geral, o gestor de transporte ou analista faz o controle dos veículos manualmente, através de planilhas eletrônicas o que muito provavelmente dificulta a eficiência na gestão da frota (TTE BRASIL, 2009). Atualmente na empresa em questão, a proposta de controle dos veículos vai de acordo com o autor, fazer a gestão manual dos veículos com a intenção de futuramente implantar um sistema de gestão de frota otimizado.

É de grande importância a utilização e otimização dos controles internos, controlar os gastos minimizando o desperdício é fundamental para a gestão financeira. Desta forma, seguindo o controle adequado é possível evitar irregularidades, possuir a informação correta os gastos, entender se é viável economicamente tal serviço ou produto.

Por meio do tema exposto, este trabalho tende a contribuir para um melhor gerenciamento de frota da organização objeto de estudo, tendo como resultado, a redução dos custos logísticos e quantidade de erros inerentes ao processo de transporte, além de maior possibilidade de proporcionar um melhor nível aos clientes internos que utilizam a frota da empresa.

Sob esse conceito, entende-se que um controle interno bem elaborado e estruturado oferece garantias de uma gestão eficiente, proporcionando redução de gastos desnecessários, maior cuidado e zelo com o patrimônio da empresa. Este trabalho será capaz não só de auxiliar os gestores não só nas tomadas de decisões, como também no incentivo de novos estudos e pesquisas.

2 PLATAFORMA TEÓRICA

A plataforma teórica apresenta a teoria sobre controle interno, que envolve conceitos, finalidades e princípios de controle interno, bem como demonstra a importância do planejamento e organização da controladoria nas empresas para proteger seu patrimônio com eficiência e eficácia, resultando em benefícios para empresa.

2.1 Controles Internos

De acordo com Attie (2009), o crescimento das organizações e o aumento das atividades operacionais, surge a necessidade de controlar os procedimentos internos, tanto os relacionados com a área contábil, que visam a confiabilidade das demonstrações contábeis, quanto aqueles relacionados a área administrativa que visam a redução de custos e o aumento da qualidade dos processos realizados.

Franco e Marra (2001, p. 267) explicam que

o controle interno são todos os registros, livros, fichas, mapas, boletins, papéis, formulários, pedidos, notas, faturas, documentos, guias, impressos, ordens internas, regulamentos e demais instrumentos de organização administrativa que formam o sistema de vigilância, fiscalização e verificação utilizada pelos administradores para exercer o controle sobre todos os fatos ocorridos na empresa e sobre todos os atos praticados por aqueles que exercem funções direta ou indiretamente relacionada com a organização, o patrimônio e o funcionamento da empresa.

Crepaldi (2012) afirma que independente do ramo em que atua ou porte, a empresa que aplica um processo de controle interno eficiente, é capaz de garantir uma margem de segurança preparada para evitar erros e fraudes capazes de causar prejuízos no futuro. Diante desses conceitos pode-se garantir que o controle interno é um conjunto de regras e procedimentos adotados pela empresa, com o propósito de preservar os bens de possíveis erros e fraudes, controlar e garantir a integridade e fidedignidade das informações geradas pela contabilidade e o auxílio na gestão e tomada de decisão.

Sendo assim, o controle interno passa a ser a ferramenta fundamental para o crescimento ordenado das organizações, pois na medida em que a mesma se desenvolve é necessário realizar um rígido controle interno para que seu crescimento interno seja contínuo. Além disto, a importância do controle interno

pode ser identificada segundo Attie (2011, p. 191) a partir do momento em que se torna impossível conceber uma empresa que não dispõe de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de operações e informações proposto.

2.1.2 A importância do Controle Interno

Segundo Almeida (2012, p. 5) as pessoas envolvidas na administração das empresas, com os crescimentos dos negócios, tiveram a necessidade de dar maior atenção às regras ou aos procedimentos internos devido ao fato de que o administrador “(...) não poderia supervisionar pessoalmente todas as suas atividades”, ou seja, o crescimento das organizações e a disputa por mais mercado tornou as empresas carentes por informações cada vez mais precisas e fidedignas a fim de orientá-las à tomada de decisão mais segura e assertiva.

Na etapa inicial de uma empresa o ponto de referência para a execução dos processos é determinado pelo proprietário, visto que ele conhece cada procedimento realizado e da mesma forma coordena e faz o gerenciamento dos colaboradores e define as funções. No entanto, a partir do momento em que a empresa dar início a sua fase de crescimento os processos passam a ser gerenciados e supervisionados por outros colaboradores, e é a partir desse momento que ocorre a necessidade e a importância do controle interno, com o objetivo de evitar possíveis atos fraudulentos ou danos ao patrimônio da empresa (ALMEIDA, 2009).

Migliavacca (2002) conta que a importância do controle interno nas atividades das organizações contribui para a salvaguarda dos seus ativos, acompanhar o crescimento de seus negócios e por consequência o resultado de suas operações. O controle interno auxilia de forma prática e clara ao gestor da empresa, em ter que tomar decisão por continuar agindo em uma estrutura gerencial que já existe ou elaborar um sistema de controle eficaz, de maneira que demonstre se o investimento aplicado está lhe trazendo o retorno financeiro desejado, levando em consideração a importância da análise de seus controles internos, servindo de instrumento e auxílio na tomada de decisões para o desenvolvimento gerencial da empresa.

Quanto maior o crescimento da empresa, maior e mais difícil se torna a estrutura organizacional, uma vez que as atividades que eram controladas pelo proprietário passam a ser delegadas pelos colaboradores, das quais demonstrem interesse em agir com compromisso e capacitação (ALMEIDA, 2009).

Fica inviável, portanto, para toda e qualquer empresa que deseje uma gestão efetiva, que o proprietário possua o controle de todos os procedimentos existentes na empresa. O proprietário não possui o controle eficaz e a complexidade das operações que decorre do desenvolvimento da atividade empresarial, por exemplo: entrada e saídas de caixa, movimentação de compras e vendas a prazo, análises e controles das despesas, receitas, custos, controle de ativos, cadastro de fornecedores e clientes, aberturas de novos pontos e descentralização das decisões, inicialmente centralizadas, entre outros (MEGGINSON et al., 1998).

Attie (2009) explica que todas as empresas têm controles internos e que a diferença principal é que esses controles podem ser adequados ou não. O controle interno tem que ser de acordo com as características da empresa e a todo momento buscando a melhor relação entre o custo/benefício.

Para Padilha (2011), são importantes os seguintes aspectos: controle eficiente dos processos requerem informações e análises que demonstrem a real situação da empresa; a obrigação da administração é proteger os ativos da empresa, alcançar a prevenção ou descoberta de fraudes. Para isso é necessário um bom sistema de controle interno.

O controle, estabelecido como um conjunto de regras, procedimentos, hábitos e métodos, tem o objetivo de comprovar a transparência e confiabilidade dos registros contábeis, proporcionar eficiência operacional, preservar e salvaguardar seus ativos e oferecer aos gestores informações seguras que lhes permitam um menor risco na tomada de decisões. É evidente que um processo de controle implantado facilita a gerenciamento empresarial, ter um sistema de controle interno é como forma de proteção da empresa. De acordo com Almeida (2003), o controle interno é representado por um conjunto burocrático, ou seja, um conjunto de rotinas, processos, procedimentos que são usados para proteger os ativos e proporcionar confiabilidade aos dados contábeis.

O item 11.2.5.1 da Resolução CFC nº 820/1997 define que,

o sistema contábil e de controles internos compreende o plano de organização e o conjunto integrado de métodos e procedimentos adotados pela entidade na proteção do seu patrimônio, promoção da confiabilidade e tempestividade dos seus registros e demonstrações contábeis, e da sua eficácia operacional (CFC, 1997).

As ações a serem tomadas tem a finalidade de melhoria e otimização nos processos realizados pela empresa. Oliveira, Perez Jr., Silva (2009, p. 73) expressam controle interno tendo, por exemplo, os seguintes fatores: dimensão e complexidade, responsabilidades e características preventivas da organização, de acordo com o Quadro 1 apresentado abaixo.

QUADRO 1 - Sistemas e Controle interno

| | |
|--|---|
| Tamanho e complexidade da organização; | Em geral, quanto maior é a organização mais complexa é a organização estrutural. Para que as operações sejam controladas eficientemente a administração necessita de relatórios e análises precisas que reflitam a situação em cada momento das atividades da empresa; |
| Responsabilidades; | A administração tem como responsabilidade salvaguardar os ativos e patrimônios da empresa, prevenir e detectar possíveis erros ou fraudes dentro da empresa. Um controle interno adequado é fundamental para a execução dessa responsabilidade; |
| Caráter Preventivo; | Um sistema de controle interno com um funcionamento adequado constitui uma melhor proteção à organização. As rotinas de verificação e revisão são características de um bom controle interno, que reduzem a possibilidade de que erros ou tentativas fraudulentas permaneçam encobertos por muito tempo e permitem à administração ter maior confiança nas informações e demais dado gerado pelo sistema. |

Fonte: Oliveira, Perez Jr., Silva (2009)

Nota-se que quanto maior o crescimento da empresa, maior a necessidade de atingir um controle efetivo. A administração tem como comprometimento de salvaguardar os ativos da empresa, mas para isso é fundamental que tenha relatórios e análises assertiva para a melhor tomada de decisão.

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) iniciou um estudo sobre a importância de dispor de um controle interno bem estruturado e adequado dentro da empresa, e por isso é importante mencionar neste trabalho a estrutura de controle interno recomendada por esse órgão, que permite que as empresas desenvolvam de modo efetivo e eficaz, por meio do controle interno, os processos que se adaptam aos ambientes corporativos e operacionais em frequente mudança, a fim de que reduzam os riscos para pontos aceitáveis e ajudem num processo sólido de tomada de decisões e níveis de gestão da empresa (COSO, 2020).

A estrutura apresenta três classes de objetivos, permitindo as empresas a centralizarem em diferentes aspectos do controle interno:

- Operacional: o primeiro objetivo, tem relação com a eficácia e a eficiência das operações da empresa, incluindo os propósitos de *performance* financeiro e operacional e a salvaguarda de perdas de ativos;
- Divulgação: o segundo objetivo, refere-se à divulgação financeira e não financeiras, tanto internas quanto externas que abrange os requisitos de oportunidade, confiabilidade, transparência ou outros termos instituído pelas autoridades normativas, órgãos que estabelecem normas reconhecidas ou às políticas da entidade;
- Conformidade: o ultimo objetivo, relaciona-se ao cumprimento de regulamentações e leis às quais a empresa está sujeita.

Existe uma ligação direta entre os objetivos, que são o que a empresa deseja alcançar, os elementos, que representam a necessidade para atingir os objetivos, e a estrutura organizacional da empresa (os elementos operacionais e entidades legais, dentre outras). Essa ilustração será demonstrada em forma de cubo a seguir (Figura 1):

FIGURA 1 – MATRIZ TRIDIMENSIONAL EM FORMA DE CUBO



Fonte: Instituto dos Auditores Internos do Brasil (2013).

- Os três grupos de objetivos – operacional, divulgação e conformidade são caracterizadas pelas colunas;
- Os cinco elementos são caracterizados pelas linhas;
- A estrutura empresarial da entidade é caracterizada pela terceira dimensão.

De acordo com o *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission* (COSO, 1992), os elementos que auxiliam os componentes do controle interno serão relacionados a seguir.

1) Ambiente de controle:

- a) A organização mostra o comprometimento com a integridade e os princípios éticos.
- b) A estrutura de governança mostra autonomia em relação aos seus executivos e administra o desenvolvimento e a performance do controle interno.
- c) A administração determina, com o cancelamento da estrutura de governança, as estruturas, as classes de subordinação e as autoridades e o comprometimento adequado a fim de alcançar os objetivos.
- d) A organização mostra comprometimento para atrair, desenvolver e reter pessoas competentes, em acordo com os seus objetivos.

- e) A organização faz com que as pessoas tenham responsabilidades por suas tarefas de controle interno em busca dos objetivos.

2) Avaliação de riscos:

- a) A organização caracteriza os objetivos de forma clara, com a finalidade de deixar a identificação e a avaliação dos riscos associados aos objetivos.
- b) A organização reconhece os riscos ao cumprimento de seus objetivos por toda a entidade e verifica os riscos como uma base para estabelecer a maneira como devem ser gerenciados.
- c) A organização julga o potencial para fraude na verificação dos riscos ao cumprimento dos objetivos
- d) A organização reconhece e analisa as mudanças que podem afetar, de certa forma o processo de controle interno.

3) Atividades de controle:

- a) A organização separa e desenvolve tarefas de controle interno que colaboram para a redução, a níveis aceitáveis, dos riscos ao cumprimento dos objetivos.
- b) A organização separa e desenvolve tarefas gerais de controle sobre a tecnologia para dar apoio ao cumprimento dos objetivos.
- c) A organização estabelece tarefas de controle interno através de políticas que determinam o que se espera e os processos que são colocados em pratica essas políticas.

4) Informação e comunicação:

- a) A organização atinge ou gera e emprega informações significantes e de qualidade para auxiliar o funcionamento do controle interno.
- b) A organização conduz internamente as informações necessárias para auxiliar o desempenho do controle interno, incluindo os objetivos e responsabilidades pelo controle.
- c) A organização faz a comunicação com o público externo em relação aos assuntos que afetem o desempenho do controle interno.

5) Atividades do monitoramento:

- a) A organização separa, desenvolve e aplica avaliações recorrentes e/ou autônomas a fim de se certificar da existência e do desempenho dos componentes do controle interno.
- b) A organização analisa e informa as deficiências existentes no processo de controle interno em tempo hábil aos responsáveis pela tomada de decisões corretivas, incluindo a governança e o alto escalão, conforme aplicável.

2.2 Controles Internos para Frota

O controle da frota de veículos está ligado com veículos comprados ou locados geralmente por empresas privadas ou públicas. Tendo como exemplo: empresas de locação de veículos, empresas de táxis, setor público, departamentos de polícia (CLEMENTE, 2008).

Segundo o autor, o controle de frota se baseia na utilização de alguns métodos, estratégias e ferramentas, especificamente, *softwares* e sistemas, que proporcionam às empresas a eliminação dos riscos referente ao investimento dos seus veículos, aumentando a produtividade e eficiência nas suas operações.

Para Rosa (2010), as tarefas de logística podem ser determinadas com base na função que elas exercem. Tendo como exemplo, nos negócios de transporte geralmente são tomadas as seguintes definições: a escolha modal de transporte, o dimensionamento da frota, a definição dos veículos para a frota, os percursos a serem percorridos, a decisão pela utilização ou não de intermodalidade, de multimodalidade e o planejamento de partida para circulação da frota, dentre outras definições.

Clemente (2008) recomenda em relação a alguns cuidados que devem ser levados em consideração para que auxilie a empresa no seu controle interno e possibilite uma gestão de frota eficaz, são eles:

- Levando em consideração o tipo de carga a ser transportada é o que determinará o modelo de veículo a ser comprado;
- Escolha dos itens opcionais para o veículo como, por exemplo: radio, ar condicionado, vidro elétrico, entre outros;

- Verificar a possibilidade da compra de vários veículos do mesmo fabricante, do mesmo modelo, essa estratégia é capaz de reduzir custos;
- Manter o bom relacionamento assíduo com o representante dos fabricantes, pois é certo que este terá informações a respeito de promoções ou programas;
- Possuir um planejamento da quantidade de quilômetros que serão rodados ao longo do ano, existem alguns contratos de locação que permitem ao veículo percorrer entre 19.000 e 24.000 quilômetros por ano, além desse valor é necessário pagar uma taxa por cada quilometro rodados;
- Realizar um levantamento de preços para a compra e para aluguel de carros a fim de reduzir os custos finais;

De acordo com Clemente (2008), é capaz de ocorrer alguns problemas na gestão da frota, entre eles: custos de transporte elevados, concorrência de outras empresas. No que se refere aos custos associados a frota de veículos são: pagamentos aos condutores, seguros dos veículos, taxas de circulação, preços dos combustíveis, manutenção e depreciação dos veículos.

Outro grave problema mencionado por Clemente (2008) diz respeito com a falta de zelo que os condutores têm em relação aos veículos que são “responsáveis”, o que conseqüentemente leva a um aumento do desgaste natural do veículo. Frequentemente, os veículos são utilizados 24 horas consecutivas e muitas das vezes com carga em excesso e o acúmulo de centenas de quilômetros.

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Para realizar uma pesquisa, conforme Cooper e Schindler (2003), é necessário, de modo geral, algumas etapas:

- Encontrar os problemas de pesquisa;
- Escolher um problema no qual se concentrar;
- Desenvolver o planejamento de pesquisa;
- Definir os métodos de coleta de dados;
- Verificar, interpretar relatórios sobre o objeto em estudo; e
- Tomar a decisão com visão gerencial de como resolver o problema estudado.

A utilização desta sequência é, de acordo com os autores, uma boa maneira de elaborar pesquisas, ainda que os mesmos apontem que não é necessário seguir, de forma inflexível, a ordem apresentada e, nem ao menos, praticar todas as etapas.

Cervo e Bervian (2002) dizem que o método científico é um instrumento ordenado, é um conjunto de processos metódicos que o pesquisador usa para adquirir conhecimento adequado do problema que se pretende resolver.

Para definir o método de pesquisa, de acordo com Yin (2005) é necessário levar em consideração três fatores: a questão em evidencia; o controle efetivo sobre o fato; e foco na informação atual.

Segundo Charoux (2006), o método é a forma utilizada para organizar o pensamento. Neste estudo, pretende-se utilizar três tipos de pesquisas:

- a) Pesquisa bibliográfica normalmente utilizada para levantamentos das informações secundárias, fundamentais para o fundamento teórico;
- b) Pesquisa documental a fim de buscar dados relevantes para a melhor escolha da problematização da pesquisa, limita-se a documentos escritos ou não, em todo caso de fontes primarias;
- c) Analise de dados, já que proporciona uma verificação para salvaguardar as características relevantes da atualidade, por

exemplo, procedimentos organizacionais e administrativo, ou seja, a evolução da trajetória de pesquisador.

Logo, a metodologia sucede de um conjunto de processos a serem utilizado pela pessoa na obtenção do conhecimento. Ao praticar o método, através de procedimentos e técnicas, que acabam por comprovar o conhecimento alcançado (CHAROUX, 2006).

Todos os trabalhos científicos podem adotar uma estrutura comum. Apesar de os trabalhos tratarem de temas diferentes e, com distintos propósitos, variarem materialmente, podem coincidir formalmente numa sequência comum (PONTE et al., 2006, p. 4).

Ponte (2006) destaca que nas obras publicadas sobre o assunto não existe uma classificação única, por esta razão juntou os pensamentos de Cervo e Bervian (2002) e Yin (2005).

Com base nesses autores a pesquisa a ser elaborada apresentará a seguinte ordem dentro da metodologia científica, de acordo com o Quadro 1 abaixo:

| CLASSIFICAÇÃO DENTRO DA METODOLOGIA CIENTÍFICA QUANTO: | | | | |
|--|---|-------------------------------------|------------------------------------|---|
| Objetivos específicos | Delimitação | Natureza | Método de coleta de dados | Método de análise de dados |
| Pesquisa descritiva | Pesquisa documental; Pesquisa bibliográfica; Estudo de Caso | Pesquisa quantitativa e qualitativa | Documentação indireta - documental | Análise de dados qualitativa Análise de dados quantitativa |

Quadro 1 – Categorização da Pesquisa

Fonte: Elaborado a partir de Ponte (2006), com base em Cervo e Bervian (2002); e Yin (2005)

3.1 Tipologia quanto aos objetivos

Em relação aos objetivos refere-se a uma pesquisa descritiva, visto que procura entender as diversas situações e vínculos que acontecem na vida social, econômica, política e outras particularidades do comportamento humano, tanto da criatura vista de forma isolada como de grupos e convívio em comunidades mais complexas (CERVO; BERVIAN, 2002).

A pesquisa descritiva desenvolve-se, principalmente, nas ciências humanas e sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados e cujo registro não consta de documentos (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 66).

Para resumir, a pesquisa descritiva, em suas diversas formas, opera sobre dados e fatos colhidos da respectiva realidade (CERVO; BERVIAN, 2002).

3.2 Tipologia quanto aos procedimentos

Em relação aos procedimentos, foi realizado uma pesquisa bibliográfica na intenção de colher informação prévia; entender o assunto já abordado neste trabalho; e explorar pesquisas que fundamentem a classificação a ser aplicada neste trabalho. Esse método é uma estratégia essencial para conduzir qualquer pesquisa científica (MARTINS e THEÓPHILO, 2009).

O caráter teórico-metodológico determina o caminho escolhido para o desenvolvimento da pesquisa, em relação as referencias teóricas adotadas. Levando em consideração as teorias que servem de instrumentos que direcionam a observação empírica e levam o pesquisador a entender e observar os problemas, bem como suas possíveis explicações, a teoria “apresenta-se como um quadro de referências, metodologicamente sistematizado e que sustenta e orienta a pesquisa” (MARTINS e THEÓPHILO, 2007, p. 28)

Ainda, Martins e Theóphilo (2007, p. 136) afirmam, com relação à formulação de questões analíticas, no trabalho em pesquisa: “questões são preposições que permitem a articulação entre os pressupostos teóricos do estudo e os dados da realidade, estruturando sistemicamente a coleta de dados e favorecendo a análise destes”.

Considerando a pesquisa proposta, os fatores identificados são a elaboração de uma política de controle de frota com foco nos colaboradores que utilizam os carros da frota. Para a política de uso da frota será necessário a elaboração a fim de identificar com clareza e precisão os principais pontos da frota que estão sujeitos a observação, criando a definição operacional e entender o verdadeiro significado do conceito neste trabalho.

3.3 Tipologia quanto à abordagem ao problema

Sobre os a abordagem do problema, o trabalho adequa-se na abordagem qualitativa que de acordo com Richardson (1999) baseia-se em estudos que retratam determinado problema, examinam e identificam processos e que segundo Raupp e Beuren (2003) deixam as análises mais aprofundadas com relação ao assunto estudado que pretende observar alguma particularidade não contemplada através do estudo quantitativo.

3.4 Estratégias para coleta e análise de dados

De acordo com Trivinõs (1987, p. 111) os estudos de casos são considerados relevantes apenas para os casos que se estuda. Desta forma, demonstra-se o seu grande valor: entender com profundidade uma realidade exclusiva e que, por meio dos resultados atingidos, seja capaz de permitir a formação de hipóteses para a continuação de outras pesquisas.

Em relação à coleta e análise de dados será realizada nos departamentos que utilizam os veículos da frota analisando a existência e a realização do controle sobre os veículos, sob consulta de arquivos, relatórios, e entrevistas informais com os responsáveis das áreas.

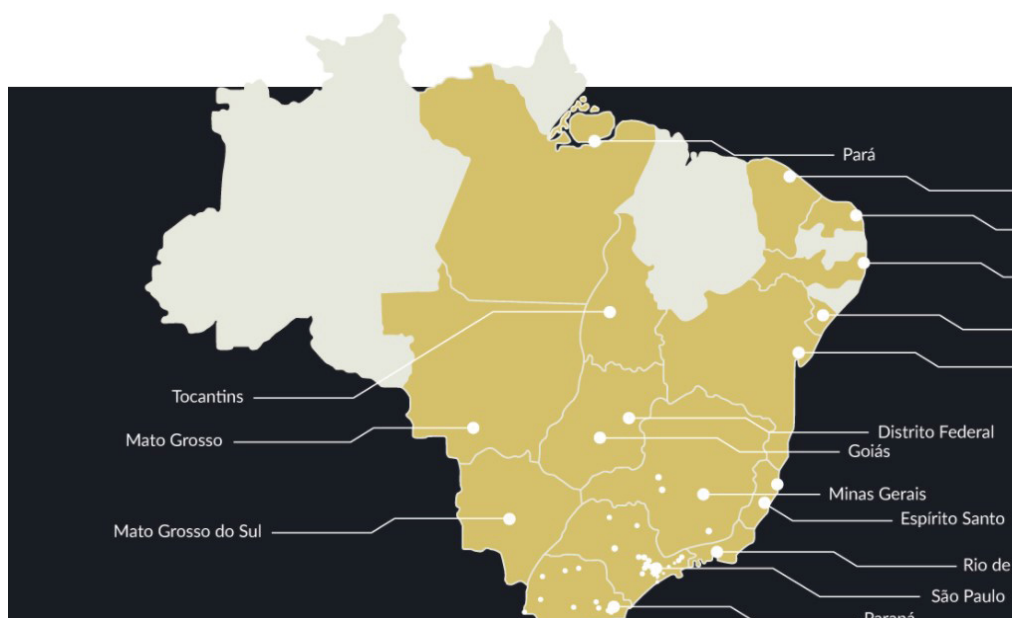
3.5 Descrição do Caso

A sede administrativa está localizada em Curitiba (Paraná). A empresa atua no ramo alimentício e possui 200 restaurantes em funcionamento e a perspectiva de inaugurações até dez/20 de mais 17 restaurantes no território brasileiro.

A Figura 1 apresenta o mapa de localização onde o Grupo atua em 70 cidades do Brasil com seus restaurantes que se destacam no cenário nacional e internacional. A infraestrutura, de acordo com a empresa, é voltada para o aconchego, comodidade e conforto de seus clientes, com um *design* único. O

numero de colaboradores é de aproximadamente 8.000 em todo o território nacional.

Figura 1 – MAPA DE LOCALIZAÇÃO DE 70 RESTAURANTES ATUANTES



Fonte: documentos internos da empresa

A empresa foi fundada em 2005 com seu primeiro restaurante em Curitiba e conquistou seus clientes com a proposta de oferecer comida saudável e gostosa, onde o foco foi em sanduíches e carnes, se destacando nos hambúrgueres. Atualmente a empresa é considerável uma empresa de grande porte, que ficou reconhecida devido a sua rápida expansão.

3.6 Caracterização da Frota

De acordo com os dados atualizados da empresa, a frota de veículos se constitui em 139 carros próprios, sendo divididos em dois grupos: Diretoria e Operações. Na Diretoria são 15 veículos das marcas BMW e Mercedes, enquanto nas Operações são 124 veículos das marcas: GM, Fiat, Honda, Volkswagen, Ford e Renault.

O Quadro 2 apresenta as principais informações acerca da frota de veículos.

| FROTA DE VEICULOS | | |
|-------------------|--------------|------|
| VEICULOS LEVES | | |
| Quantidade | Marca | % |
| 74 | GM | 53% |
| 19 | FIAT | 14% |
| 15 | BMW/MERCEDES | 11% |
| 13 | HONDA | 9% |
| 6 | WOLSKWAGEM | 4% |
| 6 | FORD | 4% |
| 6 | RENAULT | 4% |
| 139 | TOTAL | 100% |

Fonte: documentos internos da empresa

4 RESULTADOS E ANÁLISES

A definição de qual colaborador deve utilizar o carro da frota fica sob análise de real necessidade de locomoção de acordo com a função exercida pelo colaborador. Normalmente, os que devem utilizar os veículos são aqueles que devem migrar de uma cidade para outra quase diariamente, sendo os seguintes setores: Novos negócios, Inauguração, recrutamento e Supervisores regionais. Os carros oferecidos à Diretoria se tornam um benefício para comodidade e conforto de locomoção.

Para obtenção de todas as informações sobre a frota, houve autorização prévia mediante assinatura do gestor responsável pela frota de veículos da empresa na carta de apresentação, conforme modelo apresentado no Apêndice A.

De acordo com o gestor de frota, os pontos positivos desse tipo de serviço são:

Pontos Positivos:

- a) com relação à frota própria não há risco de suspensão de contrato e consequentemente paralisação dos serviços;
- b) ainda no que se refere à frota própria esta gera mais segurança quando do atendimento direto aos clientes internos;
- c) os veículos da frota oficial, quando adquiridos dispõem garantia do fabricante em média de 5 anos, garantindo maior conforto e segurança aos usuários.

Em relação aos pontos negativos, estes referem-se à falta de uma política de uso dos veículos da frota, que pode resultar o desvio dos veículos de atividades prioritárias para outras atividades diferentes daquelas que os veículos são destinados junto aos colaboradores a fazer, acarretando a falta de atendimento dos serviços solicitados, sejam eles urgente ou não.

No que se refere aos pontos negativos e críticos foram encontrados três:

Pontos Negativos:

- d) cerca de 20% da frota encontra-se em estado de conservação insatisfatório, abaixo do desejado, visto que não há uma política de renovação de frota definida;
- e) não há plano de manutenção preventiva, corretiva ou revisão dos veículos;
- f) falta de controle em relação aos custos de despesas dos veículos

Para chegar à conclusão dos pontos positivos e negativos, apenas o gestor da frota foi entrevistado, ao passo que as informações foram colhidas dos usuários através do gestor e repassado para o autor deste trabalho, a fim de compreender o processo de controle de frota atual da empresa.

Diante desse cenário, o objetivo é analisar o nível do controle interno da frota de veículos da empresa no cenário atual, levantar os processos internos, e controles de gestão e, por fim, propor e elaborar uma política de controle interno que aperfeiçoe os processos internos da frota de veículos.

4.1 Cenário atual

Os autores Oliveira, Perez Jr. e Silva (2009, p.73) consideram como principais fatores essenciais para o controle interno: dimensão, complexidade, responsabilidades e características preventivas da organização. Estão relacionados com o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e a decisão traçada pela administração em relação aos gastos e consequentemente definir o orçamento para a frota de veículos. Desta forma, a análise foi baseada em dois fatores:

Modelo Operacional: Conhecimento da situação atual (processos, organização e ferramentas) através de entrevistas com o Gestor responsável pela frota, a fim de identificar os as oportunidades e pontos fortes com base e melhores práticas de mercado e experiencias anteriores.

Perfil dos gastos: Identificar os gastos recorrentes para identificar a capacidade de economia.

Em relação ao modelo operacional, destacam-se os seguintes pontos:

- Sistema de controle não possui ferramenta sistêmica;
- Não há um estudo sobre os preços ao adquirir um veículo;

- Falta de comunicação entre as áreas (compras x usuários), a fim de identificar a necessidade de qual veículo adquirir de acordo com a finalidade do serviço;
- Processo de controle de frota descentralizado;
- Boa parte do volume de compra dos veículos não existe um estudo estratégico de viabilidade.

Os dados acima foram levantados através de entrevistas com o gestor responsável pela frota e com a área de compras da empresa, conforme Formulário de Entrevista composto pelas seguintes questões: (1) Como você controla a utilização do veículo da frota da empresa? (2) Quando há necessidade de compra de veículo você procede? (3) Como você controla as manutenções dos veículos da frota da empresa?

Já a Tabela 1 apresenta um resumo desses gastos obtidos através de documentos internos repassados pelo gestor da frota.

TABELA 1: Resumo das despesas com a frota de veículos

| DESCRIÇÃO DE GASTOS COM A FROTA EM 2019, POR TIPO: | VALOR | % |
|--|---------------------|-------------|
| MANUTENÇÃO/SERVIÇOS/LAVAGEM | 114.971,12 | 10% |
| IMPOSTOS/IPVA/LICENCIAMENTO/SEGURO | 27.048,26 | 2% |
| COMBUSTÍVEIS | 1.003.611,94 | 88% |
| TOTAL | 1.145.631,32 | 100% |

Fonte: Documentos internos da empresa.

A soma total dos gastos com a frota foi de R\$ 1.145.631,32, o que demonstra que é um valor bem relevante, uma vez que não possui um controle efetivo em relação às manutenções e combustíveis e por isso requer atenção do gestor responsável pela frota.

4.2 Análise e proposta de política interna do controle da frota da empresa

Ao analisar o resultado, levando-se em consideração as entrevistas realizadas na pesquisa e os dados apurados relacionados às despesas para a situação, foi elaborada uma proposta de Política de Controle de frota. O objetivo da política seria o de estabelecer diretrizes gerais para uso dos Veículos automotores

de propriedade e/ou locados pela empresa estudada. A política parte das seguintes definições:

Condutor: É o funcionário da empresa previamente autorizado pelo seu superior para utilizar o Veículo (BK CONSULTORIA, 2020);

Frota: Todo e qualquer Veículo de propriedade da Empresa e/ou por ela locado, nos termos desta Política;

Infração de trânsito: “Violação das leis que regem a utilização das vias públicas (rua, avenida, estrada, logradouro, caminho, ou passagem aberta ao trânsito)” (BK CONSULTORIA, 2020);

Sinistro: “É toda ocorrência, incluindo acidentes de trânsito, que provoca, direta ou indiretamente, danos à integridade física, patrimônio, empregados ou terceiros” (BK CONSULTORIA, 2020);

Veículo: É o veículo de propriedade e/ou locado pela Empresa para utilização por Condutor previamente autorizado e/ou em atividades vinculadas à Empresa.

A seguir, a política contempla os seguintes elementos:

I. DIRETRIZES GERAIS

Os Veículos deverão ser operados de acordo com a legislação vigente. Devem ser utilizados exclusivamente por Condutor devidamente habilitado, autorizado e munido de Carteira Nacional de Habilitação (CNH) válida, na categoria compatível ao Veículo a ser utilizado. Deve ser utilizado exclusivamente para atividades a serviço da Empresa, salvo o quanto aqui disposto. Não será permitido o transporte de pessoas sem vínculo com a Empresa, com exceção à prestação de socorro à vítima de acidente (BK CONSULTORIA, 2020).

Essa recomendação se justifica com a finalidade de tornar o controle interno eficiente, capaz de garantir uma margem de segurança e precavendo-se de riscos de erros que possam causar prejuízos para a empresa.

II. DO USO DO VEÍCULO

Condições Operacionais: Recomenda-se que, para fins de segurança, os Veículos sejam operados com “luz baixa”, tanto em rodovias como nas cidades.

“Nenhum Veículo poderá ser estacionado em locais que comprometam a imagem da Empresa, que não ofereçam segurança ou em desacordo com a legislação, devendo ser mantidos sempre trancados e com sistema de alarme acionado, caso o possuam, a qualquer hora do dia ou da noite, dentro e fora das instalações do cliente”, da Empresa ou da residência do Condutor (BK CONSULTORIA, 2020).

Condições de Uso dos Veículos: O Condutor receberá o Veículo de propriedade da Empresa em perfeito estado de funcionamento, conforme Termo de Vistoria a ser firmado por ocasião da entrega das chaves, conforme modelo anexo (Anexo I - Termo de Vistoria; Anexo II - Declaração de vistoria) e deverá utilizá-lo para o estrito exercício das suas funções, salvo se devidamente autorizado pelo Diretor do Condutor, em campo apropriado no Termo de Responsabilidade (Anexo III), sendo que, neste caso, todos os custos relacionados serão de responsabilidade do Condutor, incluindo combustível, pedágio, estacionamento, lavagem e qualquer outro gasto ocorrido. Em casos de Sinistro, quando o Veículo estiver sendo utilizado para fins particulares, o Condutor será responsável pelo custo de franquia do seguro e demais responsabilidades e custos relacionados.

Na hipótese de o Veículo de propriedade da Empresa apresentar qualquer defeito/irregularidade, o Condutor deverá informar à Empresa, imediatamente, para as devidas providências.

Para os Veículos compartilhados por funcionários da Empresa, caberá ao Condutor da vez preencher o Controle de Quilometragem quando fizer uso do Veículo, devendo o registro contemplar “a data, nome completo do Condutor, local de origem e destino, marcações iniciais e finais do Hodômetro e a quantidade de quilômetros rodados”. (BK CONSULTORIA, 2020)

Todos os Condutores de Veículos de propriedade da Empresa deverão assinar o Termo de Responsabilidade pela Utilização de Frota (Anexo III) e serem devidamente homologados, previamente ao recebimento do Veículo. O Termo de Responsabilidade deverá também ser assinado pelo diretor da área do Condutor e terá validade de 1 (um) ano, salvo se outro prazo for definido pelo diretor, não podendo, porém, ser superior a 1 (um) ano.

Depois de assinado pelo diretor responsável e pelo Condutor, o Termo de Responsabilidade, devidamente acompanhado do protocolo de entrega da Política, cópia da CNH do Condutor e da Procuração com firma reconhecida, deverá ser

digitalizado e enviado aos seguintes departamentos: Controladoria, Recursos Humanos e Jurídico.

A Empresa será responsável pelas despesas e encargos abaixo descritos, em relação aos Veículos de propriedade da Empresa:

- 1) Seguro do Veículo;
- 2) Abastecimento, limitado a assuntos do trabalho e conforme conferência de quilometragem;
- 3) Manutenção periódica e obrigatória;
- 4) Licenciamento, IPVA, seguro obrigatório e demais taxas obrigatórias;
- 5) Custos de consertos, desde que a causa do Sinistro seja o desgaste natural do Veículo e não má condução, imprudência, imperícia do Condutor ou infringência à esta Política;
- 6) Pedágio, limitado a assuntos do trabalho;
- 7) Trocas de pneus decorrente do desgaste natural; e
- 8) Lavagem simples do Veículo 1 (uma) vez ao mês (limitado a R\$ 40,00).

Qualquer utilização/gasto que não realizado para assuntos do trabalho, ou seja, uso particular, mesmo quando autorizado, deverá ser reembolsado à Empresa. É terminantemente proibido customizar o Veículo, com adesivos, pinturas, inclusões, alterações e/ou substituição de acessórios, devendo o Veículo permanecer, durante todo o tempo, tal como entregue pela Empresa ao Condutor.

Essas recomendações de uso do veículo se justificam já que o controle interno é composto por um conjunto de regras e procedimento adotados pela empresa, sendo um processo que garante a preservação dos bens de possíveis erros e fraudes, controlando a e garantido a integridade e fidedignidade das informações adquiridas pela administração e auxílio na tomada de decisão. (CREPALDI; 2012).

III. ABASTECIMENTO DO VEÍCULO

O Veículo deverá ser abastecido em postos de combustível com bandeiras, considerando o combustível preferencial (álcool, gasolina ou diesel sempre comum), segundo o modelo do Veículo. Cada Veículo de propriedade da Empresa recebe um cartão de abastecimento, que deverá estar sempre dentro do Veículo, com valor previamente creditado definido pelo diretor da área correspondente ao

Condutor do Veículo, mediante envio de e-mail. Quando houver necessidade de saldo adicional, o Condutor deve solicitar autorização prévia de seu diretor, que deverá enviar a aprovação ao e-mail, especificando o valor adicional a ser creditado no cartão, bem como o motivo da solicitação. Fica proibida a utilização do cartão combustível para o abastecimento de qualquer outro Veículo que não corresponda a placa impressa no cartão ou para trajetos com fins particulares (quando autorizado), sendo passível de desconto do valor correspondente.

Quando não houver cartão de abastecimento, caberá ao Condutor controlar o consumo de combustível mediante apresentação de Nota Fiscal do abastecimento e anotação da quilometragem no momento do abastecimento. Não serão aceitos cupons fiscais ou documentos similares.

Entende-se o controle do abastecimento como ação de controle interno pois deve gerar a racionalização do uso dos veículos e a análise da necessidade de manutenções e, com esse controle, auxilia de forma prática o gestor da frota, em ter que tomar decisões de continuar agindo em uma análise gerencial existente ou elaborar um sistema de controle interno eficiente e eficaz capaz de direcionar a melhor tomada de decisão.

IV. DEVOLUÇÃO DO VEÍCULO

Caberá à empresa definir, em política própria, a periodicidade e demais critérios para a substituição de um Veículo, seja pelo decurso do tempo, mera liberalidade e/ou qualquer outro critério assim definido.

O Condutor deverá devolver o Veículo à empresa sempre e quando lhe for solicitado, independentemente de qualquer justificativa e/ou formalidade por parte da empresa, ou, ainda, na hipótese de rescisão do contrato de trabalho. Em caso de rescisão do contrato de trabalho, independente do motivo, a devolução deverá ocorrer no ato do desligamento, estando a empresa autorizada a retirar, buscar e/ou indisponibilizar o Veículo onde quer que ele esteja, inclusive podendo utilizar a chave reserva para tanto.

Quando da devolução do Veículo, por qualquer que seja a razão, a empresa realizará a conferência da quilometragem, bem como do estado de conservação do Veículo, sendo que o Condutor deverá prestar contas de possíveis danos, avarias, consumo excessivo etc., caso a empresa julgue necessário.

Veículo devolvido com avarias ou sinistro, cujo motivo seja má condução, imprudência, imperícia do Condutor, dolo, culpa, infringência a esta Política ou às Leis de Trânsito, será consertado ou substituído pela Empresa, a depender da situação, e todos os custos serão pagos pelo Condutor, nos termos desta Política.

No caso de acidente, sinistro ou falha mecânica do Veículo, o Condutor deverá fazer Boletim de Ocorrência, presencialmente, no período de 24 horas após o evento, sob risco de impossibilitar o acionamento do seguro e ter que arcar com o prejuízo causado (inclusive quando o veículo for locado).

As medidas acima são entendidas como importantes para o controle eficiente de todo o processo da frota, pois desta forma será possível identificar tempestivamente as informações e análises que demonstrem a real situação dos ativos da empresa, a fim de protegê-los e alcançar a prevenção ou descoberta de fraudes.

V. INFRAÇÕES DE TRÂNSITO, ACIDENTES E INCIDENTES (“Sinistros”)

A empresa controlará as infrações de trânsito impostas aos Condutores na utilização da frota própria ou locada, bem como acidentes e incidentes ocorridos (“Sinistros”), independentemente de propriedade, natureza ou modalidade (BK CONSULTORIA, 2020).

“Às infrações de trânsito deve ser dado o mesmo tratamento dispensado aos incidentes e acidentes, incluindo relato e investigação. É de responsabilidade do Condutor as infrações de trânsito sofridas no uso do Veículo”, seja por meio da identificação do Condutor, conforme procedimento abaixo descrito, seja pelo pagamento da multa aplicada, em qualquer caso (BK CONSULTORIA, 2020).

A notificação de infração de trânsito (“Notificação de Trânsito”), quando não recebida no momento da autuação, será enviada pelos Correios para o endereço de registro do Veículo, ou seja, para a sede administrativa da empresa.

O Condutor outorgará, quando da entrega do Termo de Responsabilidade, uma procuração, nos termos do modelo anexo (Anexo IV – Procuração), para que a empresa possa tomar as medidas cabíveis para apresentação de condutor junto aos Órgãos de Trânsito. O Condutor ficará dessa forma ciente de que a empresa não fará apresentação de defesa, salvo se o Condutor se responsabilizar pelo seu protocolo, que deve ser realizado no mesmo ato da apresentação do condutor.

O gestor de frota, ao receber a Notificação de Trânsito, no caso de Veículo próprio:

- a. verificará quem é o Condutor responsável pelo Veículo autuado;
- b. informará o Condutor por e-mail (e-mail corporativo da empresa);
- c. instruindo-o sobre a possibilidade de apresentação de Defesa aos termos da autuação e juntando cópia da Autuação;
- d. preencherá formulário de Identificação do Condutor com os dados do Condutor e do proprietário do Veículo;
- e. coletará assinatura do representante legal da empresa e do Condutor ou do seu Procurador;
- f. juntará a documentação aplicável e providenciará o protocolo no departamento de trânsito responsável pela autuação, de forma presencial ou por correspondência.

Caso o Condutor decida apresentar Defesa aos termos da autuação, ficará sob sua responsabilidade o protocolo do formulário de Identificação do Condutor e da respectiva defesa, sendo que eventual protocolo não realizado, realizado em desacordo com as orientações da Notificação ou fora do prazo, será de integral responsabilidade do Condutor, inclusive quanto ao pagamento em dobro da autuação.

Caso não seja possível, em qualquer dos casos, nas ocasiões abaixo:

- a. identificar o Condutor;
- b. realizar toda a logística de envio de documentos/formulário para assinatura do Condutor ou;
- c. realizar o protocolo do formulário de "Identificação do Condutor"

Tempestivamente, a responsabilidade do pagamento da multa (cobrada em dobro) será sempre do Condutor e a cobrança poderá ser realizada pela empresa, nos termos desta Política. É facultado ao diretor da área, à qual pertence o Condutor, a aplicação de sanções administrativas no caso de não respeito a esta Política, reincidência no cometimento de Infrações de Trânsito ou ocorrência de Sinistros.

Quanto aos acidentes de trânsito, é de responsabilidade de cada Condutor comunicar à empresa todos os Sinistros ocorridos com o Veículo, para as devidas tratativas, conforme dados constantes na documentação do Veículo e, ainda,

registrarlos mediante boletim de ocorrência, que deverá ser encaminhado por e-mail assim que possível.

As despesas com recuperação dos Veículos e equipamentos acidentados serão suportadas por seguro mantido pela empresa. Cada Sinistro, porém, será analisado e investigado individualmente. Quando comprovada responsabilidade ou imprudência do Condutor, este deverá efetuar ressarcimento a empresa quanto a despesas relacionadas a reparos ou franquia de sinistro, nos termos desta Política (BK CONSULTORIA, 2020).

O Condutor poderá responder civil e criminalmente em caso de Sinistro, perante a empresa, terceiros, a seguradora e/ou as autoridades competentes, especialmente, quando violar as leis de trânsito aplicáveis.

Entende-se que os procedimentos elaborados neste item da política proposta facilitam o gerenciamento pelo gestor da frota, já que o controle das infrações é como forma de proteção aos ativos da empresa e também faz com que os colaboradores cumpram com suas obrigações junto aos órgãos de trânsito. Seguindo essa rotina, garante que todos os débitos estejam em dia, isentando tanto a empresa quanto o colaborador de possíveis surpresas em relação as multas.

VII. RESPONSABILIDADES DO CONDUTOR

- “Observar os procedimentos de segurança e legislação antes, durante e após o deslocamento com o Veículo” (BK CONSULTORIA, 2020);
- “Não entregar a condução do Veículo à outra pessoa, mesmo que esta seja credenciada, exceto quando expressamente autorizado” (BK CONSULTORIA, 2020);
- “Manter em perfeito estado o Veículo sob sua responsabilidade, apontando as irregularidades que venham a apresentar” (BK CONSULTORIA, 2020);
- “Realizar a verificação da calibragem dos pneus (incluindo o estepe), nível de todos os fluidos do veículo, óleo do motor, água do radiador, fluido de freio, água no limpador dos para-brisas, entre outros aplicáveis” (BK CONSULTORIA, 2020);

- Portar sempre o documento de habilitação válido (CNH) e o Certificado de Registro de Veículo, sendo responsável por solicitar à Controladoria, anualmente, o envio do Documento válido e vigente.

- Solicitar revisão por quilometragem (Km) ou anual, o que vier antes, seguindo especificações do Veículo e apresentar 3 (três) orçamentos de diferentes fornecedores para a realização do serviço.

Em continuidade a essas recomendações inseridas na política proposta quanto às responsabilidades do condutor, ressalta-se que, de acordo com Almeida (2003, p. 64), “a administração da empresa é responsável pela definição e divulgação do sistema de controle interno, responsável pela verificação se está sendo seguido pelos colaboradores, e por sua modificação, caso haja, no sentido de adaptação da política às novas especificidades”.

VIII. RESPONSABILIDADES DOS DEPARTAMENTOS INTERNOS

Controladoria: É de responsabilidade da controladoria a gestão da frota de Veículos, consolidando todas as informações pertinentes aos Veículos e Condutores, de forma a garantir que a Política de Utilização de Frota está sendo integralmente respeitada. Caberá ainda à controladoria, a confecção dos cartões de abastecimentos de combustível e periódica verificação sobre o pagamento de multas, IPVA e outras taxas pertinentes aos Veículos próprios, além de realizar controle em relação a Km x manutenções, bem como manter histórico das manutenções. Também é responsabilidade da Gestão de Frotas divulgar a presente Política, conferir a assinatura dos Termos de Responsabilidade, Vistoria, Procuração e demais documentos do Condutor garantindo que sejam enviados aos demais departamentos responsáveis.

Financeiro: É de responsabilidade do departamento financeiro fazer gerenciamento do seguro dos Veículos próprios, e quando solicitado, o contato com a seguradora em caso de sinistro.

Diretores: É de responsabilidade do diretor da área assinar o Termo de Responsabilidade de utilização da frota.

Ressalta-se nesse item que os departamentos mencionados estão relacionados com o plano de organização e com todos os métodos e

procedimentos elaborados na política interna da frota de veículos, que dizem respeito à eficiência operacional e à decisão política traçada pela administração. Normalmente, esses departamentos se relacionam de forma indireta aos registros financeiros. Com assiduidade abrangem análises estatísticas, relatórios de desempenho, programas de treinamento e controle de qualidade, conforme Almeida (2003), e por isso sua relevância neste contexto.

4.3 ANÁLISE DA PROPOSTA DE CONTROLE INTERNO À LUZ DO MODELO COSO

Em relação ao trabalho efetuado pelo COSO, o seu objetivo seria o controle interno, interpretado como o trabalho desenvolvido pelo Conselho de Administração a fim de garantir, possivelmente alcançar os objetivos da empresa nas seguintes categorias: eficiência e efetividade operacional, confiança dos registros contábeis e financeiros e conformidade (COSO, 1994)

O trabalho do COSO confirma que as principais atribuições do controle interno estão relacionadas ao cumprimento dos objetivos da empresa. Em vista disso, a partir dos objetivos e metas da empresa é fundamental a existência dos controles internos. Se a empresa não possui objetivos e metas definidas não há necessidade de controles internos (COSO, 1994).

Desse modo, o presente estudo busca assimilar características entre o modelo de controle interno COSO e o trabalho apresentando referente à proposta de controle ao controle interno de frota de veículos para uma empresa de grande porte do ramo alimentício.

Conforme o COSO:

O controle interno é parte integrante do gerenciamento de riscos corporativos. A estrutura do gerenciamento de riscos corporativos abrange o controle interno, originando dessa forma uma conceituação e uma ferramenta de gestão mais eficiente. O controle interno é definido e descrito sob o título “Controle Interno – Estrutura Integrada”. (COSO, 2007, p. 8)

Todas as empresas enfrentam riscos gerados de áreas internas e externas. A avaliação de riscos abrange todo um processo dinâmico a fim de verificar e avaliar o que ameaça a realização dos objetivos. (COSO, 2013)

A partir do problema identificado é possível elaborar e estabelecer procedimentos de controle interno através de uma Política de frota de veículos no qual foi a proposta deste trabalho. No estudo apresentado é possível demonstrar claramente a atuação do primeiro elemento de controle interno com base no modelo COSO: o ambiente de controle.

- Ambiente de controle

O primeiro fator desse elemento está relacionado à ausência de mapeamento dos processos introduzidos na gestão da frota. Por exemplo, a empresa em questão, apesar de idealizar uma base de conhecimento e padronizações para os processos sob sua responsabilidade, não possui esses processos mapeados ou elaborados em forma de uma política em que todos os usuários possam acessar e ter conhecimento das regras, procedimentos, rotinas referentes à frota de veículos, possibilitando um controle eficiente e eficaz, tornando a otimização do processo e possibilitando um adequado gerenciamento dos ativos da empresa.

Igualmente ocorria com o processo de pagamentos de multas e acidente de veículos, que eram tratados com menos relevância, acumulação de multas, em que, muitas das vezes, o colaborador que cometeu a infração já tinha sido desligado da empresa e não houve a cobrança da multa para o mesmo, ou até acidentes em não haviam registros de sinistros e, conseqüentemente, a empresa arcava com as despesas. Com a política escrita, documentada e divulgada, espera-se que seja possível controlar tempestivamente esses casos e auxiliar na tomada de decisão dos gestores.

Outro fator inserido na gestão de frota, o abastecimento de veículos é uma atividade sujeita a riscos de conformidade, operacionais, de imagem, financeiros e de integridade. O controle de combustível feito por meio da distribuição de cartões de abastecimento, neste caso, conflita com a possibilidade do condutor fazer o abastecimento de qualquer veículo que não seja da frota da empresa, ou seja, até mesmo seu veículo particular. Na política a medida é que o colaborador abasteça

apenas o veículo da frota de acordo com a placa que está impressa no cartão de abastecimento, porém não existe um controle sistêmico que garanta essa medida. Em suma: apenas se deve confiar na índole do colaborador, o que reforça a importância do estabelecimento de um ambiente de controle

O critério utilizado é o Princípio 12 do COSO (2013) que tem relação com a necessidade da empresa em estabelecer políticas e procedimentos e esses processos e rotinas devem ser monitorados com o objetivo de ser executados, através de ferramentas e relatórios que auxiliem as decisões dos gestores. Por mais que as pessoas envolvidas na administração da empresa estejam comprometidas com o crescimento dos negócios e principalmente com os princípios éticos da empresa, há a necessidade de se dar maior atenção às regras e aos procedimentos de controle interno. Desta forma, surge a necessidade de elaborar procedimentos e processos através de uma Política Interna de Frota de veículos, a fim de trazer melhorias e otimizar o controle e utilização dos ativos, criando um ambiente de controle a respeito do adequado uso da frota de veículos.

Considerando o disposto no modelo COSO (2020), de modo a garantir a eficácia dos controles internos de uma empresa, é importante que seja estabelecido um processo composto pelas cinco etapas indicadas no referencial teórico deste trabalho. Dessa forma, sugere-se as seguintes iniciativas com as demais quatro etapas do processo de controle interno de frota de veículos da empresa estudada:

- Avaliação de risco

Todas as empresas enfrentam riscos provocados de fontes internas e externas. A avaliação de riscos implica um processo dinâmico a fim de identificar e mensurar o que ameaça o desempenho dos objetivos. (COSO, 2013).

Os controles internos devem ser elaborados para reduzir os riscos que venham atrapalhar a realização dos objetivos. Nesse ponto de vista, a implantação da avaliação de riscos referente ao processo de gestão de frota é essencial para que não sejam elaborados controles desnecessários, sobrecarregando a Administração, ou até controles que tenham custos superiores aos benefícios.

Considera-se no grupo de riscos referente ao processo de gestão de frota: riscos estratégicos, de não cumprimento da política interna elaborada para a

empresa, abandono de veículos, ou até infrações de trânsito, como estacionar em local proibido, riscos de imagem, em decorrência das notícias na imprensa, riscos em relação à conformidade, como por exemplo, não cumprir as exigências normativas e legais, riscos de integridade, por exemplo, uso indevido do veículo para fins particulares, riscos de orçamentos e financeiros da empresa, em relação a gastos desnecessários principalmente com a manutenção dos veículos e por fim riscos de segurança corporativa em relação à integridade de bens e de pessoas, e dentre outros possíveis riscos.

- Atividade de controle

Um dos critérios utilizados foi o princípio “atividade de controle” do COSO (2013), em relação à necessidade da empresa em estabelecer e aplicar procedimentos e políticas de controle interno.

A empresa determina atividades de controle através de políticas que estabelecem o que se espera e os processos que são colocados em prática através da política elaborada. As políticas expressam a opinião da administração sobre o que deve ser feito para que o controle interno seja praticado entre os usuários. Essas opiniões devem ser documentadas e descritas de forma clara e comunicados aos usuários da empresa ou estar subentendido nas ações e decisões da administração. Os procedimentos baseiam-se em ações que efetivam uma política.

Para garantir o cumprimento da Política interna de frota é necessário que todos os usuários tenham conhecimento e cumpram rigorosamente, a fim de evitar falhas e fraudes no processo, como por exemplo, em relação aos veículos será necessário controlar não só os gastos da manutenção, mas também as revisões periódicas, que representa consideravelmente uma fração importante do custo operacional da empresa.

Essa rotina é considerada de fácil verificação, pois o colaborador, ao receber o veículo, assina um Termo de Responsabilidade, bem como a vistoria realizada junto ao gestor da frota na entrega das chaves, com todas as condições do veículo descritas, o Termo de responsabilidade depois de assinado e devidamente acompanhado do protocolo de entrega da política, o condutor deve

entregar ao gestor -com a cópia da Carteira Nacional de Habilitação anexada para que o gestor garanta que o colaborador -está em dia com a documentação exigida.

- Informação de comunicação

Em relação à Informação e Comunicação, considera-se que a empresa alcança o gera e utiliza informações relevantes e de qualidade para auxiliar a execução do controle interno. A empresa transfere internamente as informações necessárias para auxiliar a execução do controle interno, até mesmo, os objetivos e a obrigatoriedade gerados pelo controle. COSO (2013).

Apesar de a empresa elaborar e planilhas com as informações pertinentes aos gastos com a manutenção dos veículos, por exemplo, essas informações não abrangem outras situações envolvidos nesse processo, como os gastos de manutenção com despesas extraorçamentárias. Essa situação pode dificultar e eficiência dos controles relacionados às manutenções preventivas dos veículos, prejudicando, também, as análises sobre o estado de conservação dos veículos da frota.

A política interna de frota, após aprovada pela Diretoria da empresa, deve ser divulgada no canal interno através de informativos via e-mail corporativo para todos os colaboradores, independente se utilizam o carro da frota ou não, é importante que todos os colaboradores da empresa tenham conhecimento do uso correto do veículo. Desta forma, é possível garantir a salvaguarda dos ativos da empresa. Através dos canais de *compliance* da empresa, é possível realizar denúncias, caso algum colaborador quando em posse do veículo estiver fazendo mau uso do mesmo.

- Atividades de monitoramento

A Atividade de monitoramento deve ser realizada através de relatórios e ferramentas que contribuam nas decisões da gestão da empresa. Em consequência das falhas nos processos, existe divergência de dados fornecidos, como demonstrado neste trabalho, como por exemplo, a aquisição dos veículos

podendo ser realizada sem nenhum estudo pela área de compras, sendo realizado por diversas fontes ou áreas da empresa e sem o controle da Administração, quando existe, não é consolidado.

Essa observação confirma que a atividade de monitoramento da empresa, por parte da Administração é inadequado, em muitas áreas da empresa, é notório que não há determinação de autoridade e responsabilidade sobre as atividades da empresa, em relação à frota de veículos.

A política interna de frota elaborada para a empresa deve ser revisada anualmente ou quando da ocorrência de fato específico que justifique sua revisão. A responsabilidade da revisão é da área de Manutenção, exclusivamente o gestor responsável pela frota, devendo qualquer nova versão ser expressamente aprovada pela Diretoria da empresa. Para garantir a aplicabilidade será necessário auditoria internas acompanhadas pelo gestor da frota a cada seis meses, tanto para verificação de estado de conservação dos carros e documentações dos veículos e motoristas, quando auditorias na política para garantir se o que está descrito nela ainda faz sentido, ou se deve ser modificado a fim de trazer melhorias para os ativos da empresa.

5 CONCLUSÃO

O controle interno é um meio de auxiliar tanto na gestão financeira quanto operacional, no qual o objetivo é o aperfeiçoamento das operações, alcançando um alto nível de eficiência e eficácia para a empresa. Além do mais, proporciona aos administradores a elaboração de métodos e procedimento financeiros e administrativos e até operacionais, através da gestão de informações por eles criadas, sendo, portanto, essencial no contexto empresarial atual.

Após a apuração das informações do controle interno atual da empresa objeto de estudo, foi elaborada uma política de controle interno para a frota de veículos, dessa forma, destaca-se a importância de elaborar e formalizar uma política destinada ao perfil da frota da empresa, de forma clara, afinal, ainda existem muitas empresas que possuem veículos para apoiar sua atividade, mas não possuem uma política orientando a gestão e o uso dos mesmos. A política de frota elaborada neste trabalho, está alinhada diretamente a gestão estratégica da empresa, e sua elaboração foi realizada abrangendo tanto cargos de gestão quanto os usuários dos veículos.

Quanto à área responsável pela gestão de frota não houve dificuldade, já que existe um gestor responsável por toda a frota de veículos, mas houve influência da área administrativa, o que é coerente considerando que se trata de empresa onde os veículos são utilizados para apoiar as atividades diretas da empresa. É importante destacar que o gestor da frota precisa acompanhar o cumprimento da política interna de gestão de frota, e as demais áreas precisam estar comprometidas e alinhadas, pois a partir da política será necessário mudar a cultura dos usuários dos veículos da frota.

Durante a elaboração desse trabalho verificou-se a importância que os autores mencionados evidenciam quanto ao uso da ferramenta do controle interno adequado, eficiente e eficaz dentro das empresas. Um sistema de controle interno apropriado auxilia na gestão dos negócios e possibilita maior segurança aos ativos da empresa, confiabilidade e exatidão aos dados contábeis.

De acordo com o que foi especificado na problemática deste trabalho, pode-se afirmar que um sistema de controle interno bem desenhado e exercido que seja

sempre revisado e atualizado, colabora com a geração de informações claras e exatas, a fim de dar apoio aos administradores nas tomadas de decisões dos negócios da empresa, independente do seu porte ou segmento de mercado.

Independente do porte ou segmento da empresa, o administrador deve ter em mente que um sistema de controle interno é indispensável para o desenvolvimento e continuidade da empresa. A empresa ao adotar um sistema de controle interno eficiente e eficaz mantém um ambiente seguro e mais apropriado ao atingimento de metas e menos vulnerável a possíveis situações de fraudes e desvios.

O objetivo durante a realização desse trabalho foi avaliar o sistema de controle interno da frota de veículos de uma empresa de grande porte do ramo alimentício, identificando as falhas e oportunidades para otimizar os controles existentes a fim de auxiliar o administrador nas tomadas de decisões. Em um primeiro momento, foram abordadas, através de análises e entrevistas, as rotinas da empresa em relação à frota de veículos da empresa do ramo alimentício, evidenciando a existência ou não de controles internos.

Os objetivos desse trabalho foram alcançados, sendo descrito o cenário atual da frota de veículos de uma empresa de grande porte do ramo alimentício por meio de análise e possíveis entrevistas, com o intuito de definir procedimentos internos para utilização da frota de veículos e por fim elaborar uma política interna de frota através de propostas de controles internos. Quanto à implantação e periodicidade da realização dos controles internos que virão, devem ser definidas, pela própria empresa através de um cronograma que leve em conta a sua estrutura empresarial, e principalmente de acordo com a necessidade da empresa.

Para a realização de futuros trabalhos referentes a este tema, é recomendável a utilização desta pesquisa e sua aplicação através de entrevistas com o gestor da frota, maior conhecedor do funcionamento do processo e cumprimento da política interna elaborada especialmente para a empresa em questão, para que haja a possível observação dos controles internos utilizados dentro da empresa. Outra recomendação é que a empresa tenha como referências nas próximas alterações o modelo de metodologia do COSO principalmente nos quatro elementos: avaliação de risco, atividade de controle, informação de comunicação e atividades de monitoramento, uma vez que neste trabalho foi enfatizado o elemento ambiente de controle que está relacionado à ausência de

mapeamento dos processos na gestão de frota da empresa e levando em considerações as recomendações indicadas no item 4.3 desse trabalho.

Por fim, nesse trabalho, chegou-se à conclusão que o controle interno é um processo que é considerado como ferramenta de gestão de extrema importância para empresas de todos os portes, desde ao pequeno micro empreendedor até a empresas multinacionais de grande porte, para uma bem sucedida gestão, com um grau considerável para o atingimento de bons resultados e sobrevivência em um mercado competitivo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo C. Auditoria: um curso moderno e completo: textos, exemplos e exercícios resolvidos. 8ª. Edição, São Paulo: Atlas, 2012

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012

ATTIE, William. Auditoria: conceitos e aplicações. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009.

BEUREN, Ilse Maria. O papel da controladoria no processo de gestão. In: SCHIMIDT, Paulo (organizador). Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002

BK CONSULTORIA. Política de utilização de veículos. Disponível em http://www.bkconsultoria.com.br/rhonline/politicas/Politica_Utilizacao_Veiculos.pdf. Acesso em 25/10/2020.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. Metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHAROUX, O. M. G. Metodologia: processo de produção, registro e relato do conhecimento. 2. ed. São Paulo: DVS Editora, 2006.

CLEMENTE, Quebo K. Gestão de frota de veículos. Disponível em <http://www.dspace.ist.utl.pt/bistream/2295/250390/1/16--view.pdf>. Acesso em 28/06/2020.

Controle Interno Estrutura Integrada. Disponível em: <http://www.auditoria.mpu.mp.br/bases/legislacao/COSO-I-CIF_2013_Sumario_Executivo.pdf>. Acesso em 25/10/2020

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em Administração. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CROZATTI, J. (2003). Planejamento estratégico e controladoria: um modelo para potencializar a contribuição das áreas da organização. ConTexto, Porto Alegre, v. 3, n. 5.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. Auditoria contábil normas de auditoria, procedimentos e papéis de trabalho, programas de auditoria, relatórios de auditoria 4ª ed. São Paulo, Atlas, 2013.

Gerenciamento de Riscos Corporativos. Disponível em: <COSO, *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Jersey City, NJ, AICPA, 2007>. Acesso em 29/11/2020.

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL (IIA). Controle interno – Estrutura Integrada Traduzido por PWC. Maio 2013. Disponível em: <

http://www.auditoria.mpu.mp.br/bases/legislacao/COSO-I-ICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf>. Acesso em 08/11/2020.

MARTINS, Gilberto Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald, C.; PIETRI JR., Paul H. Administração: conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: HARBRA, 1998.

MIGLIAVACCA, Paulo Norberto. Controles Internos nas Organizações. São Paulo: Edicta, 2002.

OLIVEIRA, Luís Martins, PERES JR, Jose Hernandez, SILVA, Carlos Alberto dos Santos Silva. Controladoria Estratégica, 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

PADILHA, Fabiano B. O controle interno como ferramenta de gestão: um estudo de caso em uma empresa de serviços. Trabalho de conclusão de curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Controladoria e Gestão Empresarial. Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul. Ijuí, 2011.

PONTE, V. M. R. [et al.] Análise das metodologias e técnicas de pesquisas adotadas nos estudos brasileiros sobre balanced scorecard: um estudo dos artigos publicados no período de 1999 a 2006 [article]. São Paulo: CAPES, 2006.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In: Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. Organizadora: Ilse Maria Beuren. São Paulo: Atlas, 2003

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TTE BRASIL. Belo Horizonte: capacitação em gestão de frotas, 2009. Disponível em http://www.tte.com.br?cursos,exibir_programa,334>. Acesso em 10/06/2020

VALENTE, A. M. (2008). Gerenciamento de transportes e frotas. 2 ed. Editora Cengage Learning

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre, 2005

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

À

(CONFIDENCIAL)

Assunto: Proposta para Realização de Estudo

Prezado Sr.,

A Universidade Federal do Paraná, instituição pública de ensino, possui dentre suas atribuições sociais a promoção e realização de pesquisas com o objetivo de disponibilizar conhecimento e experiências das mais variadas formas para seus alunos, acadêmicos, profissionais e para a sociedade.

Vimos respeitosamente propor, por meio dessa carta, a realização de um estudo nesta organização, tendo como objetivo o desenvolvimento de uma proposta de controles internos de frota de veículos, realizado pela aluna Lucinália do Nascimento Pereira, sendo orientada pelo Professor Henrique Portulhak.

Para a realização do estudo, prevemos que serão necessárias a análise de documentos internos da organização, entrevistas e observação *in loco* pela estudante, cujo acesso será realizado com o seu aceite. Comprometemo-nos total descrição para que a empresa não seja identificada e as informações confidenciais da empresa não sejam divulgadas.

Espera-se que o referido estudo de caso resulte na elaboração de uma monografia de especialização pela aluna, além de possíveis artigos científicos a serem submetidos a congressos e revistas especializadas, com a possibilidade de trazer contribuições aos leitores e para a própria organização. Destacamos que a confidencialidade do nome da empresa será mantida em todos os trabalhos resultantes do estudo.

Comprometemo-nos, ainda, em apresentar o resultado final do estudo para apreciação, a fim de que todas as partes estejam de acordo com as informações incluídas na monografia, para que haja segurança de que nenhuma informação que possa ser considerada confidencial seja divulgada por estes canais.

Desde já agradecemos pela colaboração.

Lucinalia do Nascimento Pereira
Aluna – Especialização em Contabilidade e Finanças UFPR

Prof. Henrique Portulhak, Dr.
Professor Orientador
Departamento de Ciências Contábeis - UFPR

Ciente e de acordo,

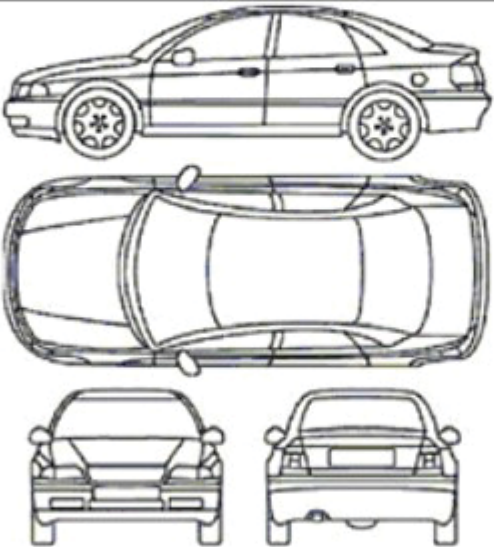
(CONFIDENCIAL)
Gestor Responsável
(CONFIDENCIAL)

ANEXOS

Anexo I – Termo de vistoria

| | Check list de Inspeção do Veículo |
|-------------------|-----------------------------------|
| Data: | |
| Veículo: | |
| Placa: | |
| Motorista Antigo: | |
| Motorista Novo: | |

Inspeção Visual do Veículo

| | |
|---|--------------|
|  | Observações: |
|---|--------------|

Marcar os itens que apresentaram problemas

| | | | | | | | | |
|--------------------------|---------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Farol Esq. | <input type="checkbox"/> | Ar Condicionado | <input type="checkbox"/> | Limpador Parabrisa | <input type="checkbox"/> | Macaco | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | Farol Dir. | <input type="checkbox"/> | Retrovisor Interno | <input type="checkbox"/> | Vidros Laterais | <input type="checkbox"/> | Chave de Roda | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | Pisca Est. | <input type="checkbox"/> | Retrovisor Esq. | <input type="checkbox"/> | Parabrisa Traseiro | <input type="checkbox"/> | Estepe | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | Pisca Dir. | <input type="checkbox"/> | Retrovisor Dir. | <input type="checkbox"/> | Parabrisa Dianteiro | <input type="checkbox"/> | Triângulo | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | Lanterna Est. | <input type="checkbox"/> | Nível de Óleo Motor | <input type="checkbox"/> | Vidros Elétricos | <input type="checkbox"/> | Extintor | <input type="checkbox"/> |

Anexo II – Declaração de vistoria

DECLARAÇÃO

Declaro ter recebido o Veículo acima descrito, nas condições aqui especificadas e comprometo-me a utilizá-lo nos termos da Política de Utilização de Frota e do termo de responsabilidade por mim firmado perante a Empresa

Data ____/____/____.

_____ Assinatura do Vistoriador

_____ Assinatura do Condutor

Anexo III – Termo de Responsabilidade de Utilização de Veículo

Pelo presente termo de responsabilidade, eu, [*] residente e domiciliado (a) na [*], portador (a) da CTPS nº [*], Série [*] e do RG nº [*], inscrita no CPF/MF sob o nº [*], doravante apenas “CONDUTOR”, na qualidade de funcionário da CIA xxxxx, doravante apenas “CIA XXXXX” declaro, para todos os fins, ter recebido, neste ato, 1 (uma) cópia da Política de Utilização de Frota e me comprometo a cumpri-la, assim como, com a adequada utilização do Veículo que utilizarei, sob pena de sujeitar-me às sanções previstas na legislação quanto ao não fiel cumprimento das normas aplicáveis à matéria, comprometo-me, ainda, a:

a) Conferir semanalmente a quilometragem, bem como o estado de conservação do Veículo, concordando desde já em prestar contas sobre possíveis danos, avarias e consumo excessivo.

b) Observar e respeitar as leis e regulamentos de trânsito vigentes no país, especialmente ao que se refere aos limites de velocidade, sinalização, segurança, porte de habilitação e da documentação do Veículo.

c) Verificar se o Veículo está devidamente fechado e travado ao estacionar em vias públicas, bem como a evitar que materiais ou objetos que induzam a furtos, fiquem visíveis quando estacionados, sendo que a CIA xxxxx não se responsabilizará por objetos pessoais furtados no interior do Veículo.

d) Comunicar imediatamente a CIA xxxxx qualquer ocorrência relacionada ao Veículo, tais como danos, avarias, furto e roubo, bem como no recebimento de multa de qualquer tipo de infração de trânsito.

e) Zelar pela conservação do Veículo, bem como comunicar a CIA xxxxx sobre a necessidade de manutenção ou conserto do Veículo, não podendo esse procedimento (conserto ou manutenção) ser feito sem prévio e expresso consentimento da pessoa responsável pela aprovação da CIA xxxxx ou por pessoa não autorizada pela Empresa, excetuando-se apenas aqueles de pequena monta e imprescindíveis à continuidade de viagens.

Declaro que possuo habilitação válida, vigente e expedida por autoridade competente, comprometendo-me a manter minha documentação pessoal devidamente atualizada e no prazo de validade, pelo que faço, na presente data, a entrega de cópia da minha CNH.

Assumo, ainda, ser integralmente responsável pelas despesas e encargos abaixo descritos:

a) Batidas e consertos provenientes de Sinistros causados durante a utilização do Veículo por dolo ou culpa ou por infringir as cláusulas deste Termo e da Política de Utilização de Frota da Empresa;

b) Multas de Trânsito ou sanções;

c) Gastos para renovação da Carteira de Motorista;

d) Despesas decorrentes de Sinistro em que a seguradora entenda que tenha ocorrido por dolo ou culpa minha, como, por exemplo, mas não excludente, em caso de ingestão de álcool, direção perigosa etc.;

e) Garagem em domicílio particular que eventualmente tenha custo;

f) Eventuais danos provocados em decorrência de dolo ou culpa, responsabilizando-me pelo pagamento de danos havidos;

g) Pagamento de multas decorrentes de infração de trânsito de minha responsabilidade.

A inobservância ao disposto acima poderá ser considerada como ato de indisciplina, podendo ensejar a rescisão por justa causa do meu contrato de trabalho, nos termos do Art. 482, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.

Consinto que, em caso de danos não cobertos pela Seguradora, ou, ainda, multas por infração de trânsito não pagas e/ou cujo condutor não tenha sido identificado por mim, bem como qualquer outro custo, despesa e/ou prejuízo que a Empresa venha a ter em decorrência da má utilização do Veículo, deverão ser suportados por mim, conforme permissivo legal do artigo 462, parágrafo primeiro, da CLT, que dispõe que "em caso de dano causado pelo empregado, o desconto será lícito" desde que realizado por meio de desconto (i) imediato do valor em folha de pagamento; (ii) em eventual pagamento de Participação nos Lucros e

Resultados; (iii) na rescisão do contrato de trabalho ou, ainda, por meio de (iv) cobrança administrativa e/ou judicial, se necessário.

Por fim outorgo à Empresa, neste ato, Procuração em termo próprio e apartado para que esta me represente junto as Autoridades de Trânsito, naquilo que for pertinente e necessário à administração da Frota e correta identificação de condutores.

Local e Data: _____ - ____ / ____ / ____.

_____ Assinatura do Empregado / Usuário

_____ Assinatura do Diretor da Área

☐ Não autorizado para uso Particular

☐ Autorizado para uso Particular

Validade (máximo 1 ano): ____ / ____ / ____

Anexo IV – Modelo de Procuração

PROCURAÇÃO

NOME COMPLETO, nacionalidade, estado civil, profissão, portador da Cédula de Identidade RG nº nnn, inscrito no CPF/MF sob o nº xxxxxx, residente e domiciliado na endereço completo, vem, pelo presente, conferir PODERES especiais para XXXXXXXX, (qualificação), XXXXXXXX, (qualificação), XXXXXXXX, (qualificação), XXXXXXXX, (qualificação), XXXXXXXX, (qualificação), e XXXXXXXX, (qualificação), todos com endereço profissional na Rua xxxxxx, xx, xxº andar, Curitiba-PR, CEP: xxxxx-xxx, para, individualmente, representar o outorgante perante ao DETRAN, SETRAN, ANTT e demais órgãos de trânsito municipais, estaduais e federal, podendo especificamente indicar o outorgante como condutor de infrações de trânsito, assinando formulários, juntando documentos, praticando, finalmente, todos os demais atos necessários e indispensáveis ao bom e fiel desempenho do presente mandato, mesmo que aqui não expressamente enunciados, nos termos da Política de Utilização de Veículos da CIA xxxxx. O presente mandato tem validade 1 (um) ano a contar da data de sua assinatura.

Curitiba, XX de XXX de 2020.

NOME COMPLETO